

Министерство образования и науки Российской Федерации

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)**

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой АОИ

_____ Ю.П. Ехлаков

« ___ » _____ 2016 г.

Т.В. Адуева

Планирование и проектирование организаций

Методическое пособие к лабораторным и самостоятельным занятиям

по дисциплине **«Планирование и проектирование организаций»**

Направления подготовки:

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

СОДЕРЖАНИЕ

1. Методические указания к лабораторным занятиям	3
2. Методические указания к самостоятельной работе	10

1. Методические указания к лабораторным занятиям

1.1. Лабораторные занятия в объеме 40 часов

Цель лабораторных занятий – применение теоретических знаний и получение навыков решения задач планирования и проектирования организаций на практических примерах.

На лабораторных занятиях студенты знакомятся с методикой применения таких составляющих целевого управления организацией как: управленческий учет, ключевые показатели эффективности, бюджетирование, система сбалансированных показателей, бизнес-планирование, проектируют информационную модель организации, реализовывают информационную модель типовыми средствами программного продукта 1С:Управление производственным предприятием.

Технологии интерактивного обучения на лабораторных занятиях – решение ситуационных задач по планированию и проектированию организаций.

При выполнении практических работ формируются следующие компетенции:

способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

Раздел дисциплины	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, часов	ОК, ПК
1	Бизнес-планирование	4	ОПК-2
2	Планирование информационной модели организаций. Система целевого управления организацией	4	ОПК-2
3	Проектирование информационной модели организаций с использованием «1С:ERP Управление предприятием 2» Управленческий учет Бюджетирование Ключевые показатели эффективности Система сбалансированных показателей	10 12 6 4	ОПК-2

Лабораторная работа № 1 Бизнес-планирование

Цель лабораторной работы: Получение навыков бизнес-планирования

Формирование компетенций:

Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

Учебное время – 4 часа.

Бизнес-план — краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить

как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Задание

Используя данные Лабораторной работы 1 разработать бизнес-план организации на 3 года.

Содержание бизнес-плана

1. Резюме бизнес-плана (краткая аннотация)
2. Цели и задачи проекта
3. Описание компании
4. Анализ отрасли и тенденций её развития
5. Целевой рынок
6. Конкуренция
7. Стратегическая позиция и оценка рисков
8. План маркетинга и стратегия продаж
9. Операционная деятельность
10. Технологический план
11. Организационный план
12. План персонала
13. Финансовый план
14. Социальная и экологическая ответственность
15. Условия выхода из бизнеса

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Задачи бизнес-планирования
2. Содержание бизнес-плана

ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ

Отчет должен включать:

1. Бизнес-план организации

ЗАЩИТА РАБОТЫ

1. Обосновать основные позиции бизнес-плана

Лабораторная работа № 2 Система целевого управления организацией

Цель лабораторной работы: Получение навыков разработки системы целевого управления организацией

Формирование компетенций:

Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (**ОПК-2**).

Учебное время – 4 часа.

Разработка целей и целеполагание

Целеполагание – это процесс установления, формулирования целей. В случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой цели организации. Это является определенным преимуществом. В то же время существенные недостатки состоят в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

Организованный процесс выработки целей включает четыре фазы:

Задание 1

В соответствии с исходными данными выданного Вам Варианта задания сформулировать цели организации в соответствии с четырьмя нижеперечисленными фазами.

Первая фаза - выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении.

Вторая фаза - установление целей для организации в целом.

Третья фаза - построение иерархии целей.

Четвертая фаза - установление индивидуальных целей.

Задание 2

Построить дерево целей организации

Построение дерева целей. Задача руководителя - превратить цель организации в цели отдельных служб и подразделений, заставить их работать на один результат наиболее эффективным образом. При этом общая цель должна быть разложена на отдельные составляющие, которые будут ориентирами в деятельности отдельных подсистем организации.

На первом этапе построения дерева целей формируется главная, генеральная цель организации. Она имеет долгосрочный характер и должна быть направлена на выживание организации во внешней среде. Постановка этой цели должна быть тщательно подготовлена на основе предварительного анализа внешней среды организации, оценки внутренних ресурсов и возможностей. Для этого обычно проводят следующие операции:

На втором этапе происходит декомпозиция основной цели организации на цели второго уровня. Необходимость этого этапа обусловлена наличием сильно различающихся направлений деятельности организации по достижению основной цели и, следовательно, первичной специализацией управленческой структуры.

На третьем этапе осуществляется декомпозиция целей второго уровня в соответствии с конкретными технологическими задачами в пределах каждой целевой программы. Разработка целей третьего, четвертого и, если нужно, последующих уровней происходит при неукоснительном выполнении требования необходимости и достаточности целей третьего (четвертого и последующих) уровня.

При формировании дерева целей следует помнить, что достижение каждой цели должно быть организационно обеспечено, т.е. для ее реализации необходимо создание группы, лабораторий, отдела, других подразделений, сотрудники которых ориентированы на достижение данной цели, обеспечены соответствующими ресурсами и совершают действия, направленные на ее достижение.

Задание 3

**В соответствии с деревом целей разработать организационную структуру организации.
Настроить разработанную структуру в программе «1С:ERP Управление предприятием 2»**

Краткая характеристика программного продукта

«1С:ERP Управление предприятием 2» – инновационное решение для построения комплексных информационных систем управления деятельностью многопрофильных предприятий с учетом лучших мировых и отечественных практик автоматизации крупного и среднего бизнеса.

Прикладное решение создает единое информационное пространство для отображения финансово-хозяйственной деятельности предприятия, охватывая основные бизнес-

процессы. В то же время четко разграничивается доступ к хранимым сведениям, а также возможности тех или иных действий в зависимости от статуса работников.

На предприятиях холдинговой структуры общая информационная база может охватывать все организации, входящие в холдинг. Это существенно снижает трудоемкость ведения учета за счет повторного использования разными организациями общих массивов информации. При этом по всем организациям ведется сквозной управленческий и регламентированный (бухгалтерский и налоговый) учет, но регламентированная отчетность формируется отдельно по организациям.

Факт совершения хозяйственной операции регистрируется один раз и получает отражение в управленческом и регламентированном учете. Необходимость повторного ввода информации исключена. Средством регистрации хозяйственной операции является документ, причем для ускорения работы широко используются механизмы подстановки данных "по умолчанию", ввод новых документов на основании ранее введенных.

«1С:ERP Управление предприятием 2» включает следующие подсистемы:

- Мониторинг и анализ показателей деятельности.
- Управление производством и оптимизация планирования.
- Управление затратами и расчет себестоимости
- Управление финансами.
- Бюджетирование, казначейство.
- Регламентированный учет.
- Управление взаимоотношениями с клиентами.
- Управление продажами.
- Управление закупками.
- Управление персоналом и расчет заработной платы.
- Складское хозяйство и управление запасами.
- Организация ремонтов.

В рамках бюджетирования решается одна из основных задач управления предприятием – комплексная оценка эффективности используемых бизнес-моделей.

Ключевыми возможностями бюджетирования являются:

- моделирование перспективных финансовых состояний предприятия с учетом различных экономических факторов,
- лимитирование расходов денежных средств,
- оценка отклонений фактических данных от плановых данных,
- использование интеграционных связей,
- комплексный анализ достигнутых результатов.

Для контроля и анализа целевых показателей деятельности предприятия можно использовать данные монитора целевых показателей.

Система целевых показателей - приборная панель управления для менеджеров предприятия всех уровней.

Использование системы целевых показателей позволяет:

- своевременно выявлять проблемные участки на любом этапе управления предприятием;
- контролировать выполнение поставленных целей;
- анализировать эффективность ключевых процессов предприятия с помощью показателей;
- анализировать структуры целей;
- оценивать текущее состояние бизнеса;
- топ-менеджерам принимать оптимальные управленческие решения по ключевым процессам на основании данных по целевым показателям предприятия.

Модель предприятия

Предприятие состоит из организаций.

Состав организаций описан в справочнике «Организации»

Справочник доступен в разделе «НСИ и Администрирование»

Пример состава организаций предприятия:

				Организации	
Создать ▾	Найти...	Отменить поиск			Создать на основании
Наименование	↓	Юрлицо / ИП			
Деловой союз		Юридическое лицо			
ИП "Предприниматель"		Индивидуальный предприниматель			
Металл-Сервис		Юридическое лицо			
Промресурс		Юридическое лицо			
Стройнаб		Юридическое лицо			
Торговый дом "Комплексный"		Юридическое лицо			

Информация о подразделениях предприятия регистрируется в справочнике «Структура предприятия».

Справочник доступен в разделе «НСИ и Администрирование»

Пример структуры предприятия:

				Структура предприятия		
Создать	Найти...	Отменить поиск		Создать на основании ▾		
Наименование	Код	Руководитель подразделения				
Структура предприятия						
Торговое направление	00-00...					
Административное управление	00-00...					
Дирекция	00-00...	Дубинин Петр Николаевич				
Отдел кадров	00-00...	Дудиков Петр Николаевич				
Объединенная бухгалтерия	00-00...	Батурина Ольга Николаевна				
Коммерческая служба	00-00...	Герашенко Ольга Викторовна				
Служба снабжения	00-00...	Гусев Семен Петрович				
Складское хозяйство	00-00...					
Филиал ДС-В	00-00...					
Производственное направление	00-00...					

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислите фазы выработки целей организации
2. Перечислите этапы построения дерева целей

ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ

Отчет должен включать:

1. Дерево целей организации
2. Структуру предприятия в «1С:ERP Управление предприятием 2»

ЗАЩИТА РАБОТЫ

1. Представить и обосновать построенное дерево целей.
2. Обосновать выбор организационной структуры организации

Лабораторная работа № 3 Проектирование информационной модели организаций

Цель лабораторной работы: Получение навыков проектирования информационной модели организации

Формирование компетенций:

Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (**ОПК-2**).

Учебное время - 32 часа

Управленческий учет	10 часов
Бюджетирование	12 часов
Ключевые показатели эффективности	6 часов
Система сбалансированных показателей	4 часа

Управленческий учет

Задание: Для организации по данным Лабораторных работ 1 и 2

1. Разработать статьи калькуляции
2. Выделить объекты калькулирования
3. Определить перечень условно переменных и условно постоянных затрат.
Зарегистрировать в информационной базе операции по варианту, выданному преподавателем с учетом статей калькуляции, объектов калькулирования, перечнем условно переменных и условно постоянных затрат за 1 квартал _____ года.

Бюджетирование

Задание: Для организации по данным Лабораторных работ 1 и 2

Настроить подсистему бюджетирования:

1. ЦФО
2. Статьи оборотов
3. Состав показателей бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств.

Запланировать показатели на 1 квартал _____ года.

Построить отчет «План-фактный анализ»

Ключевые показатели эффективности

Задание: Настроить Монитор целевых показателей в соответствии с определенными в Лабораторной работе № 1 показателями эффективности.

Отчет «Монитор целевых показателей» предназначен для контроля и анализа целевых показателей деятельности предприятия. Для анализа доступны не только значения показателей, но и степень достижения поставленных целей.

Отчет позволяет:

- охватить весь бизнес «одним взглядом»;
- своевременно выявить отклонения от плана, негативную динамику, точки роста;
- уточнить предоставляемую информацию;
- использовать комплект показателей эффективности, поставляемый в составе демонстрационной базы;
- быстро разрабатывать новые показатели эффективности;
- настроить несколько вариантов отчета по видам деятельности или по участкам ответственности руководителей компании.

Система сбалансированных показателей (ССП)

В настоящее время, очень перспективным инструментом стратегического управления является сбалансированная система показателей, основанная на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов.

ССП — это концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути ССП - это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение. На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через ключевые показатели эффективности. В этом контексте, ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.

Задание: Дать оценку разработанным ключевым показателям с точки зрения системы сбалансированных показателей. Рекомендации по изменению системы показателей.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Инструменты управленческого учета
2. Инструменты бюджетирования
3. Назначение системы ключевых показателей эффективности
4. Концепция системы сбалансированных показателей

ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ

Отчет должен включать:

1. Настроенный отчет «Мониторинг эффективности»
2. План-фактный анализ бюджетного планирования.

ЗАЩИТА РАБОТЫ

1. Представить и обосновать предложения по оптимизации системы сбалансированных показателей

2. Методические указания к самостоятельной работе

Самостоятельная работа – 48 часов (без экзамена), 36 часов – подготовка и сдача экзамена

Виды самостоятельной работы	Трудоемкость по разделам дисциплины, ч			Всего трудоемкость по виду сам. работы	Компетенции	Контроль выполнения работы
	1	2	3			
1. Подготовка к лекциям (к каждому лекционному занятию в объеме 0,5 ч.)	2	5	3	10	ОПК-2	Устный ответ на вопрос
2. Подготовка к лабораторным занятиям (к каждому занятию в объеме 0,5 ч)	2	2	16	20		Защита лабораторной работы
3. Подготовка к контрольным работам	6	7	5	18		Контрольная работа
Всего по разделу дисциплины	10	14	24	48		
Подготовка к экзамену				36		Экзамен